

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА



Г. И. Лазарев, Г. И. Мальцева

НАША СТРАТЕГИЯ — РАЗВИТИЕ НА ОСНОВЕ ИННОВАЦИЙ (ОПЫТ ВГУЭС)

•

G. I. Lazarev, G. I. Maltseva

Our strategy is a development on the basis of innovation
(an experience of Vladivostok state university of economics and service)

Краткая характеристика вуза

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса (ВГУЭС) объединяет в своем составе 6 институтов, 2 филиала, Восточную гимназию, Приморский краевой учебно-научный центр для одаренных детей, профессиональный лицей, академический колледж, 26 представительств в различных регионах страны. Учебные структуры университета реализуют многоуровневые образовательные программы по 42 специальностям высшего профессионального образования и 20 специальностям среднего профессионального образования. В университете по всем формам и уровням обучаются 23 550 студентов, из них 8 тыс. человек — контингент очной формы обучения ВПО в головном вузе. Здесь работают более полутора тысяч преподавателей и сотрудников, среди которых более половины члены различных академий, доктора и кандидаты наук, профессора, доценты.

В своей деятельности ВГУЭС использует передовые информационные технологии. В распоряжении студентов и преподавателей — информационно-технический центр, оснащенный

новейшим компьютерным оборудованием. В университете действует электронная интегрированная среда «Аванта», обеспечивающая студентам свободный доступ к учебным материалам, возможности прохождения курсов самообучения, самотестирования, сдачи экзаменов. Библиотека университета, оборудованная новейшей техникой — компьютерами, мультимедийными классами и электронными базами данных, считается одной из лучших и современных в Приморском крае. Корпоративная компьютерная сеть объединяет около 2 тыс. компьютеров. По количеству компьютеров на 100 студентов, а также по количеству терминалов, подключенных к сети Интернет, вуз входит в число 10 % самых оснащенных университетов России.

В университетском кампусе, где на одной территории расположены и учебные, и жилые корпуса, созданы прекрасные условия не только для эффективного обучения, но и для комфортного отдыха студентов, сотрудников и преподавателей. В их распоряжении — столовые и кафе, спортивные залы, бассейн, сауны, парикмахерская, торговый и автомобильный центры, Интернет-кафе, база отдыха на морском берегу

и многое другое. В медицинской клинике при вузе работает высококвалифицированный персонал и используется самое современное оборудование.

Студенты имеют все возможности для творческого развития: в университете есть своя команда КВН, работает молодежный центр, театр моды «Пигмалион», клуб боевых искусств кендо и другие секции, клубы и объединения. ВГУЭС имеет свой уникальный театрално-концертный комплекс «Андеграунд» с тремя залами, один из которых на 850 мест.

Вуз активно развивает материально-техническую базу. Общая площадь помещений только за последние 4 года увеличилась с 63 660 кв. м (2000 г.) до 130 000 кв. м (2004 г.). Завершается строительство благоустроенного общежития на 420 мест и реконструкция школы-интерната и спортивного корпуса, в течение года в действие будет введен спортивный манеж с бассейном площадью 7500 кв. м, планируется возведение еще одного общежития на 400 мест, дома для преподавателей на 46 квартир.

Особенности региона, внешней среды, конкурентной ситуации

Сфера присутствия ВГУЭС распространяется практически на все территории Дальневосточного федерального округа (ДФО): представительства вуза действуют в Приморском крае, Камчатской, Сахалинской, Амурской, Магаданской областях. Дальний Восток России включает в настоящее время в свой состав 10 субъектов Федерации: Республику Саха (Якутия), Приморский и Хабаровский края, Амурскую, Магаданскую, Сахалинскую, Камчатскую области, Еврейскую автономную область, Чукотский и Корякский (в составе Камчатской области) автономные округа. На территории площадью 6215,9 тыс. кв. км (36,4 % территории России) проживает 6,7 млн. человек (4,6 % общей численности населения России). Около 65 % населения проживает в южной зоне региона, занимающей 21,8 % его территории. Три четверти населения — жители городов и поселков городского типа.

Общая экономическая ситуация характеризуется снижением объемов производства за последние полтора десятилетия почти на 60 % и примерно таким же сокращением численности занятых на производстве. Если до 1990 г. более

80 % производимой в регионе продукции (главным образом военно-промышленного назначения) вывозилось в другие регионы страны, то в настоящее время этот показатель, усугубленный ростом транспортных расходов и энерготарифов, едва превышает 4 %. Уровень реальных доходов населения ниже среднероссийского показателя. Происходит существенное ослабление не только экономических, но и человеческих контактов с центральными регионами страны: большинству граждан стали недоступны поездки за пределы своего региона. Соответственно, менее доступными для дальневосточных абитуриентов стали и вузы центральной части России.

Резкое ухудшение экономической ситуации и падение уровня жизни с каждым годом все более обостряет демографическую ситуацию на Дальнем Востоке. Сегодня она характеризуется процессами уменьшения численности населения за счет естественной убыли и миграционного оттока; низким уровнем рождаемости (снижение в 1,8 раза, что хуже среднероссийского показателя); высоким уровнем смертности (увеличение смертности почти наполовину); ухудшением качественных характеристик населения за счет старения, роста диспропорций полового состава; снижением численности экономически активного населения; сокращением объемов миграционного обмена с другими регионами; ростом объемов нелегальной миграции; ростом объемов привлечения иностранной рабочей силы. Внутри Дальневосточного федерального округа миграционные потоки направлены из Магаданской, Сахалинской, Камчатской областей, Республики Саха (Якутия) и Чукотского автономного округа в Хабаровский и Приморский края, Еврейскую автономную и Амурскую области. Снижение рождаемости с конца 80-х гг., а также отрицательный миграционный прирост приводят к сокращению потенциального рынка образовательных услуг.

На территории Приморского края действует 16 вузов (11 государственных, 1 негосударственный, 4 филиала центральных вузов), в текущем учебном году в них обучается 95,5 тыс. студентов, в том числе на дневной форме обучения 60 тыс. В целом образовательная отрасль в Приморском крае демонстрирует позитивную динамику развития: растет количество квалифицированных кадров, их остепененность. Наблюдается рост числа учреждений, оказывающих образовательные услуги. Возрастает количество

студентов, особенно недневных форм обучения. Растет рынок «второго образования».

Конкуренция в отрасли оценивается как высокая. Ряд вузов, помимо своей основной специализации, имеют наборы специальностей, схожих или полностью идентичных со специальностями ВГУЭС.

В ближайшее время прогнозируется снижение числа потребителей на рынке традиционного образования в связи с демографическим спадом. Кризис перепроизводства некоторых видов образовательных услуг приводит к тому, что множество специалистов (в том числе и недавних выпускников) не востребованы на рынке труда и вынуждены переквалифицироваться. Возникает необходимость переподготовки людей для обеспечения их работой в новых сферах деятельности, расширения системы обучения и переобучения взрослых. Ожидается рост числа потребителей на рынке послевузовского образования, рост спроса на новые специальности и формы обучения.

Изменения в структуре отраслей экономики требуют пересмотра структуры подготовки кадров и, следовательно, вынуждают отказываться от некоторых специальностей и направлений подготовки. Так, Приморский край является одним из регионов России, где туристический сектор признается приоритетным и может стать сектором специализации

региональной экономики. В связи с этим планируется рост потребности в специалистах в области туристического и гостиничного бизнеса, с хорошей языковой подготовкой.

В приграничных дальневосточных регионах в последние годы происходит укрепление и расширение экономических контактов с государствами Восточной Азии, открываются новые возможности сотрудничества со странами Азиатско-Тихоокеанского региона, в том числе в сфере оказания образовательных услуг.

Особенности вуза, его «продуктового портфеля», корпоративной культуры, организации управления и экономических отношений

Сегодня ВГУЭС позиционирует себя как инновационный предпринимательский университет, ставящий целью высококачественную подготовку востребованных и конкурентоспособных на рынке труда выпускников.

Конкурентные преимущества ВГУЭС основываются на нескольких аспектах. Вуз отличается эффективной системой управления, имеет развернутую сеть филиалов, развитую материально-техническую базу. По уровню внедрения и использования информационных технологий вуз занимает ведущую позицию не только в регионе, но и в России. Университет имеет хоро-



шую репутацию в крае, а также успешно реализует международные программы обучения. От своих конкурентов он отличается структурой и масштабом «недневных» форм обучения, включающих экстернат, заочное и дистанционное обучение. ВГУЭС предлагает ряд уникальных программ дневного обучения, не представленных в наборах специальностей конкурентов (средства радиоэлектронной борьбы, менеджмент культуры, имиджмейкерские услуги, управление и экономика на предприятиях туризма и гостиничного бизнеса, конструирование и технология швейных изделий, дизайн костюма). Наибольшее количество совпадений специальностей, по которым осуществляется подготовка в других вузах края, — с Дальневосточным государственным университетом (29), Дальневосточным техническим университетом (22), Тихоокеанским экономическим университетом (11), Дальрыбвтузом (8).

Политика руководства вуза в начале 90-х гг. была направлена на поиск путей выживания, пересмотр номенклатуры специальностей в соответствии с потребностями рынка и обеспечением вуза ресурсами. На специальностях, по которым осуществлялся набор студентов в 1993 г., сегодня обучается всего 25 % контингента. Две открытые в 1992 и в 1993 гг. специальности — «юриспруденция» и «дизайн» — сегодня дают еще 22 % студентов. Таким образом,

10 специальностей из 42 обеспечивают 47 % контингента.

Ежегодно в течение последних лет вуз открывает 3–4 новые специальности. Например, за период с 1998 по 2004 г. открытие 17 новых специальностей увеличило контингент студентов дневной формы обучения в головном вузе на 2175 человек. Наиболее востребованными специальностями, открытыми в последние годы, являются «финансы и кредит», «культурология», «документоведение и документационное обеспечение».

На сегодняшний день наиболее востребованные специальности на дневной форме обучения: «финансы и кредит», «дизайн», «сервис транспортных и технологических машин и оборудования», «социально-культурный сервис и туризм», «юриспруденция», «бухгалтерский учет», «культурология», «регионоведение», «товароведение и экспертиза товаров», «менеджмент организации», «психология». Всего на этих специальностях обучается около 50 % студентов. Анализ специальностей недневных форм обучения показал, что наибольшей популярностью пользуются следующие специальности: «юриспруденция», «бухгалтерский учет и аудит», «экономика и управление на предприятии», «финансы и кредит», «конструирование швейных изделий», «менеджмент организации», «психология», «государственное и муниципальное управление», «при-



кладная информатика (в экономике)». На этих специальностях обучается 94 % студентов.

В основе маркетинговой политики университета лежит ориентация на потребности рынка образовательных услуг и рынка труда. В связи с этим основными задачами университет считает:

- формирование планов набора студентов и открытие новых образовательных программ с учетом прогнозов регионального рынка труда (как в части номенклатуры востребованных профилей специалистов, так и в части емкости рынка);

- организацию многоуровневой подготовки;

- введение кредитной системы, дающей возможность студентам участвовать в формировании индивидуальных программ подготовки;

- развитие широкого спектра услуг дополнительного образования;

- организацию специализированного подразделения по взаимодействию с работодателями (центр «Выпускник»);

- развитие баз практик на предприятиях-работодателях;

- вовлечение практических работников из профессиональной сферы в образовательный процесс;

- возможность продолжения образования, в том числе с изменением профиля (с «горизонтальной динамикой»);

- предложение специализированных услуг по диагностике профессиональных склонностей и развитию навыков планирования карьеры.

Чтобы обеспечить свою конкурентоспособность на рынке образовательных услуг и рынке труда, университет в качестве приоритетных ставит следующие задачи:

- обеспечение высокого качества обучения;

- обеспечение конкурентоспособных цен;

- дальнейшее совершенствование системы управления вузом.

Ключевым фактором для решения этих задач является экономический подход, предполагающий повышение эффективности труда преподавателей, сокращение издержек, внедрение системы контроля качества на всех этапах обучения.

Применительно к основному производственному процессу вуза — оказанию образовательных услуг — мы связываем понятие эффективности с количеством студентов, которых

обучает преподаватель, т. е. со штатным коэффициентом. Общеизвестно, что в российских вузах он значительно ниже, что в университетах развитых стран; следовательно, эффективность труда наших преподавателей отстает от мирового уровня. Эту проблему мы решаем, **во-первых, за счет оптимизации учебного процесса и управления им, во-вторых, с помощью внедрения современных технологий обучения и преподавания**, позволяющих преподавателю за одно и то же время оказывать качественные образовательные услуги большому числу студентов.

При проектировании структуры подготовки и отдельных образовательных программ, формировании их учебно-методического обеспечения вуз руководствуется соображениями экономической целесообразности и оптимальности. Использование такого подхода, предполагающего концентрацию ресурсов в «точках роста» вуза, позволяет эффективно решать проблему качества образовательных услуг.

Оптимизировать учебный процесс мы начали с «ревизии» учебных программ и дисциплин, выявляя дублирующие, неэффективные и выходящие за рамки государственного стандарта. В результате за несколько лет мы сократили количество курсов с 6000 до 1343. Анализ и консолидация программ помогли, с одной стороны, существенно улучшить их качество, с другой — повысить их экономическую эффективность.

Следующим шагом стал анализ себестоимости обучения по отдельным образовательным программам с помощью разработанной нами методики. Новый подход позволяет нам более точно определить стоимость специальности и сумму затрат на подготовку учащегося, просчитать рентабельность образовательных программ, гибко использовать политику ценообразования в вузе, что весьма положительно отражается на его конкурентоспособности. Теперь мы имеем возможность оперативно отслеживать возникновение затрат на каждом этапе и определять пути их оптимизации.

Ключевым моментом, который сможет обеспечить повышение эффективности обучения, мы считаем построение такой системы управления, которая будет стимулировать преподавателей внедрять и использовать передовые технологии обучения, способные обеспечить высокое качество знаний и умений. Чтобы кафедры и институты были заинтересованы в эффективном планировании и организации учеб-

ного процесса, университет определяет центры ответственности, к которым относятся институты, кафедры, хозрасчетные и административные подразделения вуза. Руководители центров имеют административные права, финансовую самостоятельность и отвечают за решения, принимаемые ими в пределах своих компетенций. Учебные подразделения открывают и реализуют образовательные программы, руководствуясь критерием их экономической эффективности. Одновременно они являются, по сути дела, собственниками оговоренной части доходов от реализации образовательной программы, отчисляя определенную часть на общеузовские нужды. **Этот механизм стимулирует кафедры и другие подразделения к оптимизации и повышению качества учебного процесса, ликвидируя при этом погоню за объемами учебной нагрузки.**

Стратегическому маркетинговому подходу должна соответствовать адекватная организационно-управленческая структура вуза. В настоящий момент в университете проходит структурная реорганизация. С одной стороны, она базируется на идее децентрализации, с другой — на принципе управления образовательными программами как проектами, что повышает гибкость и рыночную мобильность вуза. Необходимы структурные изменения, которые позволят оперативно учитывать меняющиеся запросы потребителей, предвидеть перемены во внешней среде и оперативно реагировать на них. В качестве бизнес-единиц такой структуры должны выступать кафедры и институты; в их ведении находятся все функциональные области: исследования и разработки образовательных услуг и продуктов, материально-техническое, информационно-методическое и кадровое обеспечение, маркетинг, качество реализации образовательных услуг. Функции университетской администрации должны заключаться в разработке стратегии и контроле. Организационно-аналитические функции выполняют техноструктуры, действующие на матричном принципе управления и служащие задаче трансформации вуза в предпринимательскую организацию, эффективно действующую в рыночной среде.

Как осуществлялось формирование бизнес-единиц? Были выделены стратегически важные для университета направления подготовки, на которые университет намеревается делать ставку в своем развитии. Они должны соответствовать профилю университета, иметь реальные

возможности для обеспечения лидерства на региональном рынке по данному направлению, а также устойчиво ассоциироваться со ВГУЭС у потенциальных клиентов. Таким образом, в университете сформировано 6 институтов и 29 кафедр (вместо 12 институтов и 40 кафедр). Средний штат кафедры — 17,5 единиц ППС, минимальный — 10 единиц.

При объединении бизнес-единиц мы учитывали такие факторы, как совместимость образовательных стандартов и учебных планов; перспективы перехода на многоуровневую подготовку и слияния специальностей в направления бакалавриата (чтобы исключить дублирование направлений бакалавриата разными институтами); возможность рыночного развития направлений подготовки и специальностей, не вошедших в число приоритетных, в контексте приоритетных; соизмеримость масштабов институтов (учитывалось число работающих и прогнозируемая доля в финансовом плане с учетом основных и дополнительных программ подготовки).

Одним из самых важных и приоритетных направлений ВГУЭС является внедрение и развитие информационных технологий (ИТ) во все вузовские процессы. В университете сформирована оргструктура, призванная повысить эффективность применения ИТ в учебном процессе; сформулированы требования к информационной среде; перепроектирована корпоративная вычислительная сеть с учетом новых требований надежности, защищенности, масштабируемости, эффективности и управляемости; разработаны основные регламенты использования ресурсов и сервисов и т. д.

Особенностью корпоративной информационной среды во ВГУЭС является наличие интегрированной базы данных, использование корпоративного портала для доступа к ресурсам среды, активное использование веб-сервисов для интеграции корпоративных приложений.

В настоящее время ИТ внедрены и активно используются в следующих управленческих процессах и процедурах:

- управленческий учет (планирование и отчетность, система «Ректор», канцелярия);
- управление финансами (бухгалтерский учет, зарплата и стипендия, бюджетирование, оценка себестоимости образовательных услуг);
- управление персоналом (оргструктура, штатное расписание, учет труда);



- договорная деятельность (платные образовательные услуги);
- управление учебным процессом;
- управление помещениями (учет использования помещений, планирование ремонтов);
- управление доступом в здания и помещения (на основе использования идентификационных пластиковых карт).

В блоке управления учебным процессом содержатся следующие модули и ресурсы, сгруппированные в блоки по назначению:

- организация процесса (расписание, учебная нагрузка);
- содержание процесса (образовательные программы, учебные планы и дисциплины, методическое обеспечение);
- участники процесса (организационная структура и учебные группы, персонал и контингент);
- сопровождение процесса (договорная деятельность, успеваемость, штатное расписание учебных подразделений).

Для успешного функционирования университета в рыночной среде требуется увеличение его адаптивных и мобильных свойств за счет повышения самостоятельности, наращивания внебюджетных источников финансирования, ускоренного движения и доступа к информации, оперативного решения сложных проблем и расширения ответственности за эффективность

каждого направления деятельности, а также за счет более рационального использования ресурсов, включая финансовые.

Происходящие изменения невозможны без понимания и одобрения сотрудников, особенно когда речь идет о новых ценностях и нормах. Новые ценности и нормы нельзя ввести путем распоряжения сверху. Необходимо, чтобы сотрудники увидели в них ощутимую пользу и знали, что их соблюдение будет учитываться. Университет должен иметь соответствующую организационную культуру, тогда он действительно будет открыт для изменений.

Корпоративная культура ВГУЭС базируется на принципах делегирования сотрудникам полномочий и ответственности за результаты их работы, установления четких стандартов исполнения работы, демократизации доступа к информации, развития культуры непрерывных изменений. Наша позиция заключается в том, чтобы рассматривать все новое как чрезвычайно увлекательное явление. Улучшать известное и раскрывать неизвестное — такую инновационную культуру должны усвоить все сотрудники и руководители вуза. При этом первостепенную роль играют позиция и поведение высшего руководства, которое является образцом для сотрудников. Главным результатом трансформации должна стать саморазвивающаяся организация, в которой постоянный поиск — это

образ жизни, а перемены — один из главных элементов корпоративной культуры.

Основные корпоративные правила также сформулированы в Кодексе корпоративного поведения (см. прил.).

Отличительной чертой корпоративной культуры университета является широкая вовлеченность значительной части коллектива в наиболее значимые события и мероприятия, одним из которых в последнее время стал процесс стратегического планирования.

Обоснование миссии вуза, стратегических приоритетов и целей

Сегодня нам, как и большинству российских университетов, приходится действовать во все более неопределенных и меняющихся внешних условиях, и мы хотим, чтобы вуз был готов оперативно на них реагировать. Чтобы выжить в будущем, вузу необходимо уже сейчас строить правильную и адекватную стратегию своего развития.

Главную цель стратегического планирования мы видим в превращении университета в устойчивую саморазвивающуюся систему, эффективно взаимодействующую с окружающей средой. Именно стратегия является базой социально-экономического роста университета, обеспечивающей обоснованные направления его развития. Руководство вуза сможет не только заниматься текущими проблемами, но и приступить к систематизации отдельных тенденций, мероприятий и планов, увязать разные программы и проекты, концентрировать и рационально использовать ресурсы вуза. Стратегия позволяет сформулировать потребности университета как основу действий, повышает его конкурентоспособность и делает вуз уникальным.

К процессу стратегического планирования университет приступил в начале 2004 г. в рамках проекта «Стратегическое планирование развития российских вузов», инициированного журналом «Университетское управление: практика и анализ».

Любая организация не может успешно работать в современных условиях постоянной конкуренции, если она не имеет конкретных долгосрочных ориентиров, целей, показывающих партнерам, конкурентам и собственным сотрудникам, к чему она стремится, чего хочет добиться. В качестве общей цели и содержания

деятельности вуза выступает его миссия, которая должна выражать главный смысл существования организации, определять ее роль в системе общественных отношений, формулировать принципы взаимодействия с окружающей средой. В миссии содержатся общие положения о том, чем является организация в данный момент, на что делается упор при достижении стратегических целей, что она предлагает обществу и чем отличается от других подобных организаций.

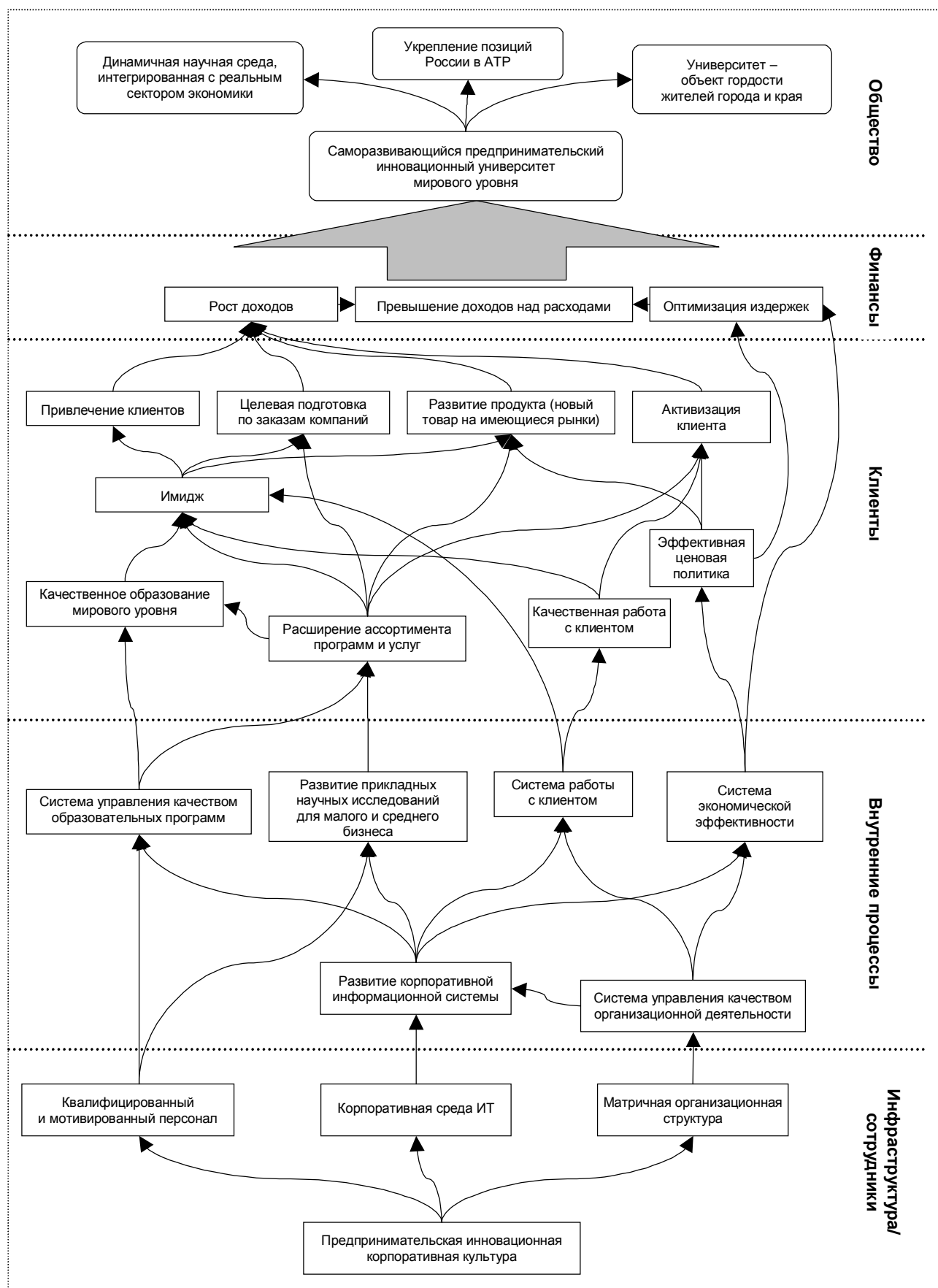
Миссия университета: «ВГУЭС — предпринимательский инновационный университет, центр образования международного уровня в сфере бизнеса и сервиса. Университет занимает ведущие позиции в области информационных технологий в образовании, содействует укреплению позиции России в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Мы готовим студентов к успеху в учебе, карьере и жизни».

Для выполнения своей миссии ВГУЭС стремится:

- быть активным участником политического, социально-экономического и культурного развития Дальнего Востока;
- быть открытым для установления партнерских отношений с региональными сообществами в образовательных, научных и культурных проектах;
- быть объектом гордости жителей города Владивостока и Приморского края, благодаря передаче знаний, умений, ресурсов и ценностей;
- быть научным сообществом, развивающим динамичную научную среду, творческие экспериментальные площадки, проектно-ориентированные технологии прикладных исследований для предприятий малого и среднего бизнеса;
- быть сообществом студентов и сотрудников, разделяющих ответственность за выполнение миссии университета и получающих признание за свой вклад в его развитие.

Определение миссии вуза позволяет формировать стратегические цели исходя из ключевых направлений его деятельности. Расщепление миссии на основные составляющие, которые обеспечивают реализацию стратегии, облегчает формулирование конструктивных целей, составление перечня функций и списка задач на основе системы сбалансированных показателей (см. рис.).

Разработка целей позволяет ответить на следующие основные вопросы: Каких финансо-



Карта целей вуза по системе сбалансированных показателей

вых показателей мы должны достичь, чтобы удовлетворять интересам общества и обеспечить необходимый уровень ресурсов? (перспектива «Финансы»); как нужно работать с клиентами, чтобы достичь необходимых финансовых показателей? (перспектива «Клиенты»); как рационально организовать бизнес-процессы, чтобы обеспечить оптимальную работу с клиентами? (перспектива «Процессы»); какие сотрудники, знания, технологии, ресурсы нам необходимы, чтобы обеспечить эффективность ключевых бизнес-процессов? (перспектива «Инфраструктура/сотрудники»).

Сформулированные таким образом стратегические цели и задачи организации учитывают все аспекты развития университета, его долгосрочные и краткосрочные перспективы, а также переводят его корпоративное видение и миссию в конкретные действия, способные объединить и вдохновить всех участников процесса предоставления образовательных услуг.

1. Перспектива «Общество»

ВГУЭС является государственной организацией, которая должна отвечать интересам общества. Миссия университета предполагает достижение следующих общественных целей:

- укрепление позиций России в АТР;
- развитие динамичной научной среды, интегрированной с реальным сектором экономики;

— превращение вуза в объект гордости жителей города и края.

Для достижения этих целей ВГУЭС необходимо стать саморазвивающимся предпринимательским инновационным университетом мирового уровня, что, в свою очередь, будет обеспечено выполнением целей нижеследующих перспектив.

2. Перспектива «Финансы»

2.1. Превышение доходов над расходами.

Цель верхнего уровня, являющаяся воплощением стратегии собственника на продолжение бизнеса.

2.2. Рост доходов. Достижение данной цели необходимо для реализации цели 2.1. Рост объема выручки планируется как за счет увеличения объемов и цены оказания услуг на освоенных рынках, так и за счет внедрения на новые рынки.

2.3. Оптимизация издержек. Для каждой бизнес-операции следует найти такой оптимальный объем издержек, который максимизирует прибыль.

3. Перспектива «Клиенты»

3.1. Привлечение новых клиентов. Достижение данной цели планируется за счет интенсификации методов привлечения клиентов — потребителей традиционных для университета услуг: высшее, дополнительное, довузовское образование и т. п., а также новых видов услуг — консалтинг, корпоративные тренинги и т. п.



3.2. Целевая подготовка. Планируется развить направление целевой подготовки специалистов — студентов разных форм обучения, слушателей курсов повышения квалификации, обучение которых полностью или частично оплачено за счет целевых договоров с организациями.

3.3. Развитие продукта. Университет предлагает новые виды услуг: консалтинг, корпоративные тренинги, а также интенсифицирует деятельность по некоторым уже существующим услугам (например, дополнительное образование, курсы повышения квалификации, прикладные научные исследования).

3.4. Активизация клиента. Каждому потребителю любой услуги, оказываемой университетом, предлагается получить сопутствующие образовательные и необразовательные (сервисные) услуги.

3.5. Имидж. Одной из основных целей в клиентской перспективе является создание благоприятного имиджа университета в глазах общества. Имидж планируется формировать за счет работы по достижению целей 3.6–3.8, а также за счет непосредственной работы над имиджем (цель 4.3).

3.6. Качество образования. Затрагиваются аспекты качества проведения занятий — грамотные преподаватели, преподаватели-практики, современные методы подачи материала и т. п., качества наполнения — эффективная структура курса, и качества ассортимента — наличие комплекса современных, востребованных, популярных образовательных программ. Необходимо иметь в распоряжении современные инновационные образовательные курсы и программы, образовательные технологии, как для традиционного, так и для дополнительного образования. Также для достижения данной цели планируется осуществить переход на двухуровневую систему образования и добиваться международных сертификатов на образовательные программы.

3.7. Расширение ассортимента программ и услуг. Необходимо расширить спектр (например, «Английский язык», «Управление проектами», «Пользователь ПК») и глубину охвата (например, английский для начинающих, продвинутый курс, подготовка к сдаче TOEFL) образовательных курсов, а также проанализировать имеющиеся возможности и сформировать ассортимент оказываемых университетом сервисных услуг (например, комплексное пита-

ние студентов, абонемент на посещение спорт-комплекса и т. п.).

3.8. Качественная работа с клиентом. Достижение данной цели планируется осуществлять по двум направлениям: за счет вежливого и внимательного отношения к нуждам каждого клиента и за счет эффективной для клиента организации процесса.

3.9. Эффективная ценовая политика. Университет позиционируется на рынке стандартного потребления, поэтому ценовой аспект важен для клиента. Планируется отслеживание и формирование эффективного уровня цен на различные виды услуг, введение и развитие системы скидок (возможно, дисконтных карт).

4. Перспектива «Процессы»

4.1. Система управления качеством образовательных программ. Целью является организация процесса оценки и повышения качества образования, интенсификации и контроля над процессами разработки и совершенствования УМО.

4.2. Развитие прикладных научных исследований для малого и среднего бизнеса. Необходимо поощрять возникновение и развитие научных исследований, востребованных на рынке, а также анализировать региональный рынок и собственные возможности с целью поиска тем научных исследований и заказов на такие исследования.

4.3. Система работы с клиентами. Необходимо организовать систему работы по следующим направлениям: мониторинг потребностей клиента и оценки им оказанных услуг, работа с клиентской базой, повышение эффективности существующих и появление новых методов работы с клиентами, анализ и работа над имиджем.

4.4. Система экономической эффективности. Целью является создание системы экономического анализа и обоснования принятия решений по организации бизнес-процессов. Данная система должна контролировать вопросы ценообразования, принятия решений по реализации проектов, повышения эффективности использования материальных ресурсов и т. п.

4.5. Развитие корпоративной информационной среды. Необходимо проводить планомерную работу по внедрению информационных технологий во все аспекты деятельности университета таким образом, чтобы интегрированная система предоставляла возможность удобного

доступа к необходимой информации и автоматически проводила первичный анализ данных с составлением отчетов.

4.6. Система управления качеством организационной деятельности. Целью является создание системы оценки организационной деятельности университета (принятие управленческих решений, документооборот и т. п.) путем мониторинга системы сбалансированных показателей и повышения эффективности организационной деятельности через качественные преобразования.

5. Перспектива «Сотрудники/инфраструктура»

5.1. Квалифицированный и мотивированный персонал. Для осуществления практически всех вышестоящих целей необходимы сотрудники с высоким уровнем профессионализма, творчески и заинтересованно подходящие к выполнению своих обязанностей. Необходимо создать в университете ясную и принимаемую коллективом систему мотивации, трансформирующую творческие усилия и добросовестное исполнение служебных обязанностей в материальное вознаграждение и другие виды поощрения. Систематическое повышение квалификации сотрудников необходимо для поддержания высокого профессионального уровня и дальнейшего роста. Адаптация сотрудника на новом рабочем месте позволит быстрее и с большей эффективностью включаться в рабочий процесс. Данные усилия необходимо реализовывать системно с помощью внутриуниверситетских и внешних курсов и тренингов. Для реализации цели необходима корпоративная идеология в области кадров, включающая в себя политику найма трудовых ресурсов, их развития, удержания и увольнения.

5.2. Корпоративная среда ИТ. Для реализации цели 4.5 необходимо иметь в наличии отлаженный программно-аппаратный комплекс. Необходима корпоративная идеология в области ИТ, которая определяла бы приоритетные направления в развитии КИС.

5.3. Матричная организационная структура. Планируется переход организационной структуры университета на матричную схему, которая является наиболее эффективной для предпринимательского инновационного университета. Для выполнения цели необходима система регламентирования взаимоотношений между функциональными отделами, проектами и

руководством: должностные инструкции, права, обязанности и т. п.

5.4. Предпринимательская инновационная корпоративная культура. Для достижения всех целей в общем и целей 5.1, 5.2, 5.3 в частности в университете должна быть разработана разделяемая большинством корпоративная культура, ориентированная на внешний рынок, гибкость и стабильность, командную работу.

Ключевые программы, проекты и мероприятия

Для сопровождения и информационной поддержки проекта «Стратегическое планирование развития вуза» создано несколько лабораторий, цель которых — сбор и анализ информации о внутренних ресурсах университета и его затратах по подразделениям, об основных факторах, угрозах и возможностях внешней экономической и социально-культурной среды, о предпочтениях потенциальных клиентов и экспертов в отношении значения различных качеств вуза при оценке его конкурентоспособности и престижности.

Лаборатория маркетинговых исследований проводит анализ сильных и слабых сторон университета (в рамках SWOT-анализа), анализ факторов внешней среды, сегментирование рынка образовательных услуг по конкурентам и по потребителям.

Лаборатория социологических исследований осуществляет разработку анкет, проводит опросы респондентов по темам, включающим в себя вопросы мотивации персонала, изучения спроса потребителей, системы распространения информации в университете, эффективности рекламы и т. д. Социологи проводят анкетирование студентов всех курсов для определения их мнения о качестве образования во ВГУЭС, их удовлетворенности качеством преподавания и другими сторонами жизни в вузе. Для выявления факторов привлекательности образовательного учреждения проводятся опросы работодателей, студентов, школьников и родителей.

Лаборатория анализа затрат и себестоимости делает расчет себестоимости обучения по специальностям и определяет центры затрат.

Лаборатория математического моделирования работает над созданием общей математической модели определения цены обучения на университетских специальностях.

Лаборатория экономического анализа разра-



батывает систему показателей и мониторинга для оценки достижения поставленных целей.

С января 2004 по март 2005 г. в рамках стратегического планирования во ВГУЭС прошли следующие мероприятия:

2004 г.

Январь. На общем собрании коллектива университета принято решение о выработке проекта стратегического планирования развития вуза. Прошел ряд заседаний рабочих групп, на которых созданы лаборатории информационной поддержки проекта.

Февраль. 1-я сессия при участии экспертов МКГ «Контур-XXI век» Марка Маккорда (США) и главного редактора журнала «Университетское управление: практика и анализ» А. К. Ключева. В университете сформирован коллектив единомышленников. Состоялось заседание рабочей группы «Развитие образовательного округа».

Март. 2-я сессия под руководством экспертов А. К. Ключева и Е. А. Князева. Создан рабочий вариант миссии университета.

Апрель. 3-я сессия под руководством экспертов Е. А. Князева, А. К. Ключева и С. А. Степанова. Проведен детальный самоанализ ВГУЭС. Сформированы стратегические приоритеты университета по ключевым направлениям.

Май. Визит экспертов Зальцбургского семинара, в ходе которого дана высокая оценка про-

деланной работе. Получен ряд ценных замечаний и предложений.

Проведена 4-я сессия с участием экспертов МКГ «Контур-XXI век». В процесс стратегического планирования вовлечены новые сотрудники университета (представители бизнес-единиц). Окончательно определены миссия и стратегические приоритеты университета.

Июнь. На расширенном заседании трудового коллектива ВГУЭС обсужден проект миссии и приоритеты развития университета.

5-я сессия под руководством экспертов Е. А. Князева и А. К. Ключева. Разработаны миссии и стратегические приоритеты институтов университета.

Ноябрь. Проблемное совещание-семинар, основной целью которого была разработка методологии оценки деятельности вуза в приоритетных направлениях, выделение и эффективная диссеминация лучшей управленческой практики в деятельности университетских комплексов на основе технологии бенчмаркинга.

2005 г.

Февраль. Проведены четыре сессии стратегического планирования с участием сотрудников учебных и административных подразделений, обладающих экспертными знаниями в областях деятельности университета. Разработаны показатели и мероприятия для подразделений университета. Осуществлен второй этап

внедрения системы сбалансированных показателей (ССП) «Разработка набора показателей и плана мероприятий».

Март. Расширенное заседание ученого совета, на котором подведены и обсуждены итоги работы над проектом «Стратегический план развития университета в 2004 г.».

Июнь. Утверждение миссии университета.

Главным итогом работы над проектом за пройденный период стали сформулированные **стратегические цели ВГУЭС:**

1. Достижение международного уровня образования в сфере бизнеса и сервиса (организация учебного процесса)

1.1. Переход на многоуровневую подготовку специалистов

1.2. Создание системы непрерывного профессионального образования

1.3. Внедрение зачетно-кредитной системы

1.4. Организация повышения квалификации ППС (основы бизнеса, предпринимательства, управления)

1.5. Переход ко всеобщему использованию информационных технологий профессорско-преподавательским составом (лекции, тестирование)

1.6. Существенное повышение доходов ППС из разных источников финансирования

1.7. Переход на полезные, востребованные образовательные и научные продукты

2. Развитие динамичной научной среды, интегрированной с реальным сектором экономики

2.1. Создание условий для участия студентов, сотрудников и ППС в разработке и реализации бизнес-проектов (формирование инновационной научной структуры: развитие профильных бизнесов кафедр, студенческих бизнес-инкубаторов и центров студенческих инноваций)

2.2. Коммерческое использование инновационных разработок вуза через развитие научных проектов для секторов реальной экономики

2.3. Обеспечение заказов Минобрнауки, федеральных служб и министерств

2.4. Активизация ППС на кафедрах для участия в научных проектах и получения доходов от научной деятельности

3. Интеграция в образовательное пространство и социокультурные сообщества стран АТР

3.1. Ускоренная интеграция в мировое образовательное и научное пространство (экспорт

ОУ в страны АТР на основе совершенствования инфраструктуры университета)

3.2. Повышение престижности дипломов о высшем образовании

3.3. Развитие академической мобильности ППС и студентов:

— повышение квалификации в языковой и кросс-культурной сферах

— совместные научные исследования

— совместные с зарубежными вузами программы бакалавриата и магистратуры

3.4. Разработка образовательных программ на английском языке

4. Обеспечение лидерства в области информационных технологий

4.1. Развитие образовательной информационной среды:

— развертывание корпоративных приложений в филиалах

— развитие вычислительной сети между корпусами

— установка мультимедийного оборудования в аудиториях

4.2. Комплексные проекты:

— освоение медиацентра для внедрения передовых технологий в учебный процесс

— подключение школ Приморского края к Интернету

— развитие копи-центра

4.3. Развитие корпоративных информационных систем управления документооборотом, учебным процессом, аудиторным фондом

5. Создание условий для «обучения через всю жизнь»

5.1. Недневные формы обучения:

— создание распределенного (виртуального) университета

— расширение базы представительств и партнеров

— переход на сетевые технологии обучения

— переход на сетевую оргструктуру взаимоотношений с клиентами и поставщиками

— расширение спектра образовательных программ и услуг

5.2. Дополнительное образование:

— предоставление дополнительных образовательных услуг для всех возрастных категорий населения региона

— расширение спектра образовательных программ и услуг

— развитие **модульных** принципов построения программ

— расширение сети **корпоративных** клиентов
— переход на сетевые технологии обучения
— развитие сетевых обучающих **бизнес-проектов**

6. Становление университета как саморазвивающейся организации

6.1. Адаптация оргструктуры для достижения стратегических целей университета

6.2. Создание условий для постоянного самосовершенствования сотрудников и ППС

6.3. Обеспечение темпа ежегодного роста зарплаты в университете не менее 30 % и выход на лидирующие позиции в регионе по зарплате

6.4. Разработка механизма финансовой устойчивости (достижение рентабельности образовательных программ)

6.5. Совершенствование системы управления университетом

6.6. Формирование инновационной и предпринимательской корпоративной культуры

6.7. Обеспечение социальной поддержки сотрудников и студентов

7. Укрепление материально-технической базы

7.1. Ввод в действие спортивного манежа (7500 кв. м, залы, бассейн) в 2005–2006 гг.

7.2. Завершение реконструкции школы-интерната

7.3. Ввод благоустроенного общежития на 420 мест по ул. Чапаева, 5, в IV квартале 2005 г.

7.4. Завершение реконструкции существующего спортивного корпуса (увеличение площадей в 1,8 раза, профессиональное покрытие пола, новый хореографический зал площадью 280 кв. м) в 2005 г.

7.5. Завершение строительства спортивных площадок рядом со спорткорпусом (площадью 1800 кв. м с зеленым покрытием) в июне 2006 г.

7.6. Завершение строительства оздоровительного корпуса и клинико-диагностического центра (площадью 800 кв. м)

7.7. Новое строительство:

— благоустроенное общежитие (на 400 мест по ул. Гоголя): начало — в 2006 г., ввод — в 2007 г.

— дом для преподавателей (на 46 квартир): начало — в 2006 г., ввод — в 2008 г.

7.8. Присоединение профучилища и размещение представительства в г. Уссурийске

7.9. Присоединение профучилища № 38 в г. Владивостоке



Кодекс корпоративного поведения сотрудников ВГУЭС

1. Сотрудник ВГУЭС разделяет миссию университета и в профессиональной деятельности соотносит свою индивидуальную миссию с корпоративной. Корпоративные ценности становятся его личными убеждениями.

2. Каждый сотрудник, следуя философии университета, доверяет стратегии и тактике управления вузом, принимает на себя ответственность за реализацию заявленных целей и чувствует свою причастность к успехам организации.

3. Основной принцип, которым руководствуются все сотрудники, — взаимное уважение, основанное на деловой этике, справедливость и честность в отношениях как внутри коллектива, так и с партнерами университета.

4. Сотрудник ВГУЭС дорожит деловой репутацией университета, формирует его достойный имидж в профессиональной деятельности, публичных выступлениях, личных беседах.

5. Деловая активность сотрудника университета направлена на обеспечение равенства возможностей в профессиональной и личной самореализации для всех, вне зависимости от социального статуса, возраста, пола, национальности, религии.

6. В университете запрещены любые методы унижения достоинства людей, все формы дискриминации и протекционизма. Льготы и поощрения предоставляются на основе равенства возможностей и согласно принятой в университете системе.

7. В университете не допускается пренебрежительное отношение друг к другу и концентрация внимания исключительно на ошибках и неудачах коллег. Работники ведут себя корректно, достойно, не допуская отклонений от признанных норм делового общения. Все сотрудники выражают поддержку, понимание, симпатии членам коллектива, к которому они принадлежат.

8. Сотрудник ВГУЭС повышает уровень профессионального мастерства, овладевает иностранными языками, современными информационными технологиями, изучает отечественный и зарубежный опыт для достижения высоких результатов в работе.

9. Сотрудник ВГУЭС в полной мере использует свои силы и способности, что является залогом процветания университета, приносит каждому работнику моральное удовлетворение и материальную выгоду.

10. Сотрудник ВГУЭС обеспечивает конфиденциальность полученной информации, никогда не используя ее в ущерб деловой репутации университета или для целей личной выгоды. Сотрудник университета не предпринимает действий, наносящих урон интересам университета.

11. Сотрудники университета уважают частную жизнь коллег, не допуская какого-либо вмешательства в нее.

12. Работник университета заботится о своем здоровье, поддержании своего оптимального психологического состояния, работоспособности и о здоровье и состоянии окружающих. Живя в гармонии с природой, способствует распространению эстетической и экологической культуры.

